

研修実録「政策が成功する、情報発信の基本」〜須坂市研修編①

久繁哲之介
地域再生プランナー

「意識↓政策↓情報発信」が連携すると、成果は出る

政策の前後工程を改革すれば、成果が出る

私は2016年、長野県須坂市の「須坂まちづくり・移住推進アドバイザー」を務めた。須坂滞在は同年5月30日から1週間と同年10月18日から2日間、三木正夫・須坂市長や職員を対象とした双方向型の研修や会議を重ねた。その一つに10月18日に実施した「公務員の意識を改革する研修」がある。

この研修で私は、須坂市職員⇨公務員の意識が悪い事実を指摘し、意識を改革する必要性と、改革への方法論を示した。要旨は次の通り。

政策立案の前工程である「意識」と、後工程の「情報発信」が悪いと、市民・顧客に政策・商品の「価値が伝わらない」ので、成果が出ない。そう、役所の政策も企業の商品も「価値が伝わる」と、市民・顧客は（役所・企業が期待する方向へ）行動してくれる。留意すべきは、後工程の情報発信だけを表面的に美化しても、それは綺麗事や建前にすぎない事実を、市民・顧客は感じ取

る。つまり、起点となる「意識」が悪いと、後工程の「政策↓情報発信」において、次の二つの弊害を生む。

1. 成功例を猿真似した政策の空虚さを、表現で美化するだけの情報発信でごまかす。
2. 議会等で決定した政策を役所は「その通り」に実践すると約束する情報発信をしながら、実は実践していない⇨虚偽の情報発信」が意外に多い。

豊洲市場が盛り土されなかった虚偽の情報発信

2で昨年に最も注目された事例は「東京都の豊洲市場が盛り土されなかった虚偽の情報発信」である。築地市場の移転予定先である豊洲市場は、土壌汚染問題から盛り土する政策が決定され、盛り土したと情報発信されていたが、虚偽だった。この問題の本質を都議会で問われた小池百合子都知事は次のように答えている。

「組織の緩んだ空気」の存在は、都庁にとって危機的な状況」

小池都知事の発言背景には、この発言前に公開された報告書が影響している。盛り土しない責任と、虚偽の情報発信の責任を、都庁の稟議書を時系列に遡^{さかのぼ}って調査したが、「いつ誰の責任で行われたか分からない」という報告書である。

以上の豊洲問題は、本連載のタイトルを「働き方と、意識を改革せよ」とした理由の一つである。議会等で決定した政策を実践しないこと、虚偽の情報発信を行うことは「意識」の問題。

役所の稟議書を時系列に遡^{さかのぼ}って調査しても、責任者も時期も分からない稟議システムは「働き方」の問題である。

「意識↓政策↓情報発信」の連携で、成果を出す

須坂市職員研修は、豊洲問題が世間の重大関心事として連日のように報道されていた昨年10月18日に実施した。本稿は今回から2回にわたり、それぞれ須坂市の「情報発信を切り口に、政策と意識を改革する研修」の実録を紹介する。

今回（第1回）は、結婚支援という広義の人口

タイトル：須坂市消防団 婚活パーティーを開催します。
 内容：須坂市消防団員と一般女性との婚活パーティーを下記のとおり開催します。消防団員は普段はそれぞれの仕事を持ち、夜間や休日は消防団活動に励むため女性と知り合う機会が少ないという現状で、須坂市の男性団員の平均年齢は34歳と若く、全団員の約半数(53%)が独身です。そのような状況から消防団婚活事業として婚活パーティーを開催し、出会いの場を提供することで私生活の面においても充実してもらい、消防団活動をより一層の強化につなげてもらう目的です。ただ女性と知り合うだけではなく、所帯を持ち、市民として、また消防団員として今後将来にわたり、地域に根付いた活躍ができるようにとの意味も込められています。

1) 日時：2015年10月25日(日) 午後3時から6時
 2) 場所：須坂迎賓館
 3) 内容：会話と食事を楽しみながら親交を深める。
 4) 会費3千円
 5) 募集対象：20歳以上の独身女性：定員25名

表=(基本2)政策が成功する、情報発信の基本

- ① 情報全体に一貫性がある。
- ② 対象と目的(対象に期待する行動)を、顧客目線で具体的に絞り、具体的に書く。
- ③ 対象と目的によって「共感を得る情報発信」と「事務的な情報発信」を使い分ける。

さらに本文最後の1文で、身内に対して「ただ女性と知り合うだけではなく、……地域に根付いた活躍ができるようにとの意味も込められています」と、説教くさい内容(以下、B)を結論にし

する。役所の目的と、顧客の目的が一致しない、ズレの大きさに驚くだろう。須坂の情報は、対象も目的も、ごちゃごちゃに入り乱れ、一貫性が無い。だから、誰に何を伝えたいか、さっぱり分からない。理由は顧客向けの文書なのに、顧客の目的は考えず、役所の目的だけを優先しているから。

タイトルで判断すると「対象は独身女性で、目的は対象に婚活パーティー参加を促すこと」を意識した「はず」だ。つまり、独身女性(役所の外)に向けた婚活パーティー募集文書のはずだが、全くそうならない。まるで、役所内の稟議文書に見える。

役所内の稟議文書に見える理由は「対象と目的が違う、3人の書き手が存在するように感じる」から。須坂の情報が「誰に何を伝えたいか、さっぱり分からない」要因はここにある。

第1の書き手(以下、起案者)は、正しい対象(独身女性)と、正しい目的(婚活パーティーに参加してもらうこと)を意識して、タイトルと本文1文目までを書いた。しかし、本文2文目の「消防団員は普段はく」から、いきなり身内(消防団)を激励する奇妙な内容(以下、A)に変わる。

減少対策をテーマに、須坂市Webから出題した。
実録「須坂市職員向け意識改革研修」第1問
 須坂市の人口減少対策(婚活)に関する第1問の問題点を指摘し、改革案を示しなさい。

出題意図は主に次の2点である。

基本1「意識↓政策↓情報発信」を連携させる基本ができていない。改革すべき対象は「意識↓政策↓情報発信」という基本を踏まえて、表現を表面的に変えるだけではダメ。「政策↓意識」という根本から考えて改革することが大切である。

基本2 情報発信の基本3点(表)もできていない。

以上二つの基本を詳しく解説した拙著「競わな地方創生(人口急減の真実)」(以下、拙著)を研修テキストに指定した。以下の「項目、ページ数」は、拙著の目次にある「見出し、ページ数」を示す。

1. 政策↓情報発信の「対象と目的を一つに絞る」

改革は、二つの基本を踏まえるが、基本2②を特に意識して、2段階に分けて実践しよう。第1段階は、基本2②を、そのまま実践する。つまり、情報発信の対象と目的を、顧客目線で、具体的に絞り、具体的に書くこと。

顧客目線を実践するコツは一度、役所(自社)の計画書や都合を頭から消して、顧客として体感

て、本文は終わる。その後、箇条書き5項目は書き手が起案者に戻る。

意識を役所の内側でなく、外側(市民)に向ける

顧客の女性にとつて、結婚は人生の一大事。にもかかわらず「ただ女性と知り合うだけではなく」という表現は、意識が酷過ぎる。意識の酷さは後述するとして、なぜ婚活パーティー募集文は内容の8割くらいが身内を叱咤激励する文章に変わったのか？

役所内の稟議過程で、幹部Aが「ついでに文章Aも追加しておいて」と言い、それを知った幹部Bも追従して、文章Bの追加を求めたのだろう。

稟議の結果、この情報は「起案者が意識した一つの正しい対象と目的」とは、異質で間違つたものが入り乱れて、誰に何を伝えたいか、さっぱり分からないものに変質した。この責任の在り処(AとB)は、稟議書を時系列に遡って調査しても分からないだろう。豊洲市場問題と本質的に同じ欠陥である。

問題の本質は、意識が完全に内側(役所内)に向き、外側(市民側)に向いていないことにある。

2. 書くべきことを具体的に書く。抽象的に書かない

以上の考察で浮き彫りになった「意識の酷さ」と、その弊害を認識しよう。

例えば、幹部Aが追加した内容は、身内の消防団を激励しているようで「平均34歳で独身率53

%」という情報は「モテない男」と伝わる。

モテないと伝わる情報を公開されたら、男性の消防団はプライドが傷つく。女性は「モテない男ばかり参加しそう」と不安になって、参加を躊躇する。

弊害を認識したら、第2段階に移ろう。

議員の下品な野次も、意識が酷い

第2段階は、基本②をさらに深めるため、次の二つを対で実践すること。つまり、(1)具体的に書くべきことはさらに具体化する。(2)書いていけないことは、削除する。

(1)対象が知りたい情報(書くべきこと)は具体的かつ詳細に書く。

(2)他の情報(対象にとって関心がないこと)は書かない。とりわけ、対象を不安にさせる情報(例・モテない男ばかり参加しそう)は、絶対に書かない。

須坂の情報は、(1)も(2)も失格。しかも「書くべきことは何も書かず、書いてはいけないことを詳しく書く」という最悪な状況にある。最悪という理由は「言う、書く」の違いに留意すれば分かる。議会で乱発される下品なセクハラ野次などの失言は、日ごろの意識の酷さが、うっかり反射的口から出る。反射的だから、もともと意識が酷い議員の失言は、国会でも地方議会でも、日常茶飯事。

しかし、文書の場合は、日ごろの意識や本音を

隠して、綺麗事に換言する時間的な余裕がある。

だから最悪なのが「意識が酷い最悪なまま、綺麗事に言い換える術」を表面的に習得する意識では、劣化する議員と同じで、ダメ。

第2段階は、第1段階と連携させると実践できる。すなわち「情報発信の対象と目的を一つに絞り、明快にする」という第1段階を経れば「対象が知りたい情報、不安になる情報」は分かる。

第2段階に進むと、対となる(1)(2)の連携が重要となる。つまり、対象が不安に感じそうなことは、対象が知りたい情報と、ほぼ同じである。だから、対象が知りたい情報(書くべきこと)を具体的かつ詳細に書くコツは、対象が不安に感じそうなことを、対象者目線(顧客目線)で感じながら、書けばよい。

例えば「ドレスコード」と「ドレスコードを決める」食事内容は、パーティー開催を募集・通知する文書に「絶対に書くべきこと、常識中の常識」である。

須坂の情報は、この常識を何も書いていない。このように「常識を知らないとき、対象が不安に感じそうなことを感じてみる」意識が役に立つ。女性が大勢の人から注目される場合外出するとき、最も気に掛けることは「場に相応しい服装」である。女性を食事に誘ったとき「場」店の雰囲気、食事内容」を聞かれたはずだ。フレンチといえばフォーマルな程度を考えると、イタリアンといえばカジュアルな程度を気にして、服装選びに

一家言

ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー

ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー

○

時間をかける。
このような自身の体験から考えれば、常識を知らないにしても「ドレスコード」と「食事内容」は、書くべきこととして想起できる。

しかし、せっかくの体験も「女性はいつも服装選びに時間がかかって閉口」という意識の男性は、表面的に常識をいくら学習しても、女性を不安にさせない政策は永遠に立案できないだろう。

例えば、自身の体験から考えれば、パーティー開催時間に午後3〜6時は不適切と分かる。参加者、特に女性は次のように考えて不安を募らせるだろう。

「3時から6時は食事に適した時間帯でない。チャチな軽食しか出ないかも？ 軽食なのにオシャレして行ったら、場の雰囲気にならず恥をかくかも？ そもそも軽食で参加費3000円は価格が高過ぎる」

価格に見合う「価値を伝える」のも常識

須坂の情報が致命的に酷い欠陥は、参加費3000円という「価格に見合う価値」を何も書いていないこと。価格に見合う価値を伝えることは、民間なら「絶対に書くべきこと、常識中の常識」である。

婚活パーティーの参加費＝価格の妥当性を決める基準は「異性の質」と「食事内容」である。

異性の質とは、男性の場合は「収入と容姿」が重視される。主催者が民間の場合、収入証明書と写真を提出させて「男性参加者の質が高い」婚活パーティーを開催できる。この場合の参加費は、女性の方が倍前後に高い。

自治体主催の場合「異性の質は規定できない」ので「食事内容が参加者を集める鍵」となる。この場合の参加費は、男性の方が倍前後に高い。

以上の観点からも、須坂の情報は失格である。まず「独身率53%（モテない男）」という絶対に

書いてはいけないことを書いている。食事内容は書いていない。男性の参加費も隠して書いていない。須坂の情報を見た女性は「身内の消防団は、もしかして無料なの？」と、不安・不快になる。

抽象的で稚拙な表現が、顧客を不安にさせる

顧客・市民を不安にさせる事業は必ず失敗することを肝に銘じ、第2段階を徹底的に実践しよう。須坂の情報は改革すべき事項がまだ沢山あるが、「会話と食事を楽しみなが親交を深める」という内容は、あまりにも空虚で抽象的過ぎる。

これでは「顧客に何も伝わらない」ので、顧客は不安になる。こんな抽象的で稚拙な表現を乱用する現状を、公務員は反省すべき。

もっと具体的かつ詳細に書こう。そのコツは「食事を楽しむ↓会話を楽しむ↓親交を深める」と分けて、それぞれ具体的に書く。具体的な表現があれば「親交を深める」などの抽象的で稚拙な表現は不要。

「食事を楽しめる」ことが顧客に伝わるためには先述したように、食事内容とドレスコードを書く。そして、食事を楽しめる時間帯に開催時間を変更する。

「会話を楽しめる」ことが顧客に伝わるためには、次のことを募集段階で書く。食事は立食型か着席型か。立食型が主流なので、もし着席型なら座席の決め方。自己紹介は食事中のスピーチか、事前に作成するプロフィールを配布するか。募集段

階で自己紹介の方法を明記せず、いきなり本番で自己紹介スピーチを強要すると、うまく話せない者が続出する。なぜなら「コミュニケーション能力が低いので、結婚できない者が多い（拙著24頁）」からである。

「親交が深まる」ことが顧客に伝わるためには、次のことを募集段階で書く。食事後に男女グループで行うゲーム等の内容とグループの決め方（ビンゴゲームのように見知らぬ男女の会話が弾まないゲームはNGだが、この失敗を犯す自治体は少ない）。ゲーム後の告白タイムやマッチングの方法。

食事・会話・親交に共通する重要事項は、世話焼き人の名前・人数・思い等を含めた参加者への支援体制を募集時点で明確に書くこと。これで、参加者の不安を和らげることができる。

須坂の情報を上記レベルへ具体化する改革を行うと、婚活パーティーというプログラム（政策）そのものも改革すべき事項が明らかになる。

今回の研修をまとめよう。政策（婚活パーティー）立案の過程で、情報発信（婚活パーティー参加者の募集文）を同時に連携させることが重要である。この連携を実践すると、政策と情報発信の両方が同時に優れたものへ改革できる。

「競わない地方創生」人口急減の真実」で復習

今回の研修で習得すべきノウハウを拙著の目次から「見出し（長いものは要約）…ページ数」を

記す。目次から該当する本文を精読し、研修の復習をしよう。

例えば、人口減少対策に関する以下2点。

他人の世話を焼かないと、未婚が増える…23頁

出合いを用意するだけでは結婚できない…28頁

例えば「書く」コツは次の4段階で考えること。

「伝える」のではなく、「伝わる」文章を書く…163頁

顧客を深く考えると、伝わる文章が書ける…166頁

一方的・抽象的に依頼しない…170頁

具体的に書けるまで「考える」…171頁

この4段階の前提が「指示待ち公務員よ、遊び

心あるプレーヤー（実践者）になれ」…204頁

つまり、実践しなければ、いくら机上で考えて

も、分らない。しかし、実践しながら少し考えると、かなり分かる。この「働き方の差」は非常に大きい。

自治体が婚活で成果を出せるか否かの分かれ目

もここにある。成果を出している自治体は、婚活

支援員を募って育成し、彼らが婚活パーティー等の

企画立案と世話焼き人を兼ねている。つまり、

実践者と企画者が同じ、であることが極めて大切。

一方、公務員は企画立案だけで、婚活パーティー

の世話は役所の外に丸投げし、世話は焼かない。

しかも、企画が自身の体験に基づいていない。これ

では、顧客は不安・不快になる、共感できない

（から、役所の政策は成果が出ない）。